по шкале способностей

инновационный менеджмент персонала на предприятиях сферы услуг г. красноярска

Аннотация

Авторы рассматривают реализацию процессных инноваций в разрезе основных функций менеджмента персонала на предприятиях сферы услуг.

Ключевые слова: сфера услуг, инновации, организация, мотивация, фрилансер, малый бизнес, персонал, рынок труда, экономика знаний

Теоретическая и методическая проработка аспектов инновационного управления персоналом на предприятиях в меняющейся экономической системе обусловлена необходимым и возможным стратегическим управлением на предприятиях сферы услуг.

Действовать на опережение

Для выполнения указанной цели решаются следующие задачи:

- определение основных функций менеджмента;
- анализ методов работы с персоналом на предприятиях сферы услуг г. Красноярска;
- исследование и оценка процессных инноваций, реализуемых на предприятиях рынка сферы услуг.

Объектом исследования являются хозяйствующие субъекты, осуществляющие деятельность в условиях современного рынка.

Предметом исследования являются теоретические и методические проблемы управления предприятием в условиях стратегических изменений, вызванных инновациями.

Предприятия начинают как никогда интенсивно сражаться за потребителя. В сфере услуг в г. Красноярск все чаще используются новые, нестандартные предложения. Многие из них при-

Широнин Евгений Сергеевич
аспирант,
Торгово-экономический институт

Гнедых Наталья Николаевна
канд. экон. наук,
доцент,
Торгово-экономический институт,
Сибирский федеральный университет
shaltay@outlook.com

предприятия начинают как никогда интенсивно сражаться за потребителя

ходят с московского рынка, другие – ноу-хау местных предпринимателей.

В настоящее время эффективно функционировать и вести успешную конкурентную борьбу на рынке способны только те компании, которые осуществляют деятельность «на шаг впереди» конкурентов. Использование различного рода инноваций является неотъемлемой частью такого менеджмента. Процессные инновации в управлении персоналом уже реализованы на многих красноярских предприятиях.

Планирование – первый этап менеджмента любого направления. Если говорить о предприятиях общественного питания, то здесь в структуре управления персоналом всегда проблема номер один – укомплектованность штата. Ротация кадров среди официантов, барменов и уборщиков – всегда головная боль для руководителя. Многие воспринимают эту работу как временную и потому уходят из профессии с той же легкостью, что и пришли. Стандартные методы, будь то размещение горящих вакансий на популярных сайтах, газетах и в службе занятости, быстро себя исчерпывают, т.к. в миллионном городе потенциальный работник просто не выделяет для себя вакансию конкретного работодателя из множества других предложений на рынке труда.

способностей

Набор и отбор

Использование социальных сетей в рабочих целях давно не новинка на рынке труда. Красноярские рестораторы из «Bellinigroup» решили использовать потенциал популярной соцсети иначе. В группе компаний, насчитывающей 10 ресторанов, средний возраст сотрудников 25 лет. При этом абсолютное большинство из них – активные пользователи соцсетей. Ежедневно на странице группы компаний в сети выкладываются актуальные новости из сферы общественного питания, поздравления действующих сотрудников и новости компании, что обеспечивает ей высокую посещаемость. Там же указываются вакансии компании. Сама по себе эта идея не нова, но в «Bellinigroup» персонал заинтересован приводить новых сотрудников в

компанию, ведь ввиду действующей программы наставничества и обучения, если приведенный «друг» отработает в компании более полугода, сотрудник получает премию от 1,5 до 6 тыс. руб. Что для молодых людей весьма неплохой стимул ежедневно просматривать страницу новостей компании в поисках вакансии, которая может подойти другу. Данная методика в несколько измененном варианте активно применяется в США [1], где повсеместное распространение социальной сети Facebook и высокий уровень технологичности пользователей позволяют значительно сократить расходы на распространение информации по нужным для бизнесмена направлениям.

Второй немаловажный вопрос при работе с большим потоком соискателей – профессионализм и личные качества потенциального работника. Набирая студентов и недавних выпускников на работу, работодатель всегда рискует взять в команду человека без опыта и необходимых навыков. Однако средний бизнес давно уже взял на вооружение собственные методики обучения персонала. Куда большей проблемой может стать отсутствие мотивации, низкий общий уровень потенциального работника и в целом отсутствие необходимых человеческих качеств. Именно поэтому многие работодатели помимо стандартного собеседования и тестирования при приеме на работу также проводят анализ профилей претендентов в социальных сетях. Из социальной сети можно узнать о человеке довольно много — семейное и социальное положение, интересы, профессии родственников и друзей.

Огромный объем личной информации, которым делятся пользователи, привлекает не только спецслужбы, друзей или случайных знакомых. За потенциальными или действующими клиентами давно уже следят банки и микрофинансовые организации, которые стремятся оценить кредитоспособность заемщика. Подобный метод оценки активно используется продолжительное время за рубежом, а в последнее время его взяли на вооружение и многие отечественные организации [2].

В отделе работы с персоналом «Bellinigroup» анализ фотографий, записей, друзей, заметок пре-

из социальной сети можно узнать о человеке довольно много — семейное и социальное положение, интересы, профессии родственников и друзей

повысить эффективность бизнеса можно пригласив на управляющую должность эффективного менеджера

тендента на работу является одним из установленных этапов работы.

Сотрудники изучают фотографии потенциального работника, например, как часто человек фотографируется в пьяном виде. Шансы нетрезвых весельчаков на получение работы уменьшаются. Кроме того, менеджеры обращают внимание на то, в какие магазины и как часто ходит человек, какие СМИ читает, каков социальный статус его друзей, в каком учебном заведении он учился и кто его однокурсники и одноклассники, на какую информацию ставит like. Эти данные позволяют составить психологический портрет потенциального работника и не менее важны, чем документ об образовании и трудовая книжка.

Немаловажная функция менеджмента, определяющая эффективность труда не только линейного персонала, но и представителей административно-управленческого штата, – организация как процесс.

особой ситуацией

В условиях нестабильной экономической ситуации многие собственники малого и среднего бизнеса всерьез обеспокоены оптимизацией расходов наряду с ростом и развитием бизнеса. Отечественное стереотипное мышление, когда учредитель сам же является и директором на собственном предприятии или в группе диверсифицированных компаний, постепенно сменяется пониманием того, что повысить эффективность бизнеса можно пригласив на управляющую должность эффективного менеджера. Который, работая за зарплату, будет свободен от чувств и эмоций и сможет эффективно руководить предприятием в отрасли, которая ему максимально понятна. Минус такого решения в издержках на оплату труда наемного менеджера. В Красноярском крае заработная плата управленцев в заведениях общественного питания колеблется от 40 до 100 тыс. руб. в месяц, что составляет значительную нагрузку для бизнеса с оборотом в 3–6 млн руб. ежемесячно [3].

Переменчивость требует гибкости

Инновационный подход позволяет решить и этот вопрос. Так, в настоящее время появляет-

ся особая категория сотрудников под названием «суперфрилансеры». Суперфрилансеры – это топ-менеджеры и специалисты высшего класса (от юристов до финансовых директоров и консультантов), которые получили образование в лучших учебных заведениях, а профессиональный опыт в лучших компаниях и в какой-то момент отказались от карьеры в них – предпочли участвовать в проектах от собственного лица [4]. Компании охотятся за кадрами, и все больше специалистов начинают работать на временной основе. Компании изыскивают способы сотрудничать с ними. В управлении рабочими группами все шире применяются методы бережливого производства; после кризиса компании стремятся сокращать издержки; мир все быстрее меняется. Все это вместе взятое делает временную работу особенно привлекательной. Кроме того, мода на аутсорсинг и консалтинг приучила менеджеров рассматривать любую работу как нечто, делимое на части. Такой подход позволяет компаниям быть более гибкими в условиях переменчивой экономики.

Представленный тип организации управления на предприятии давно и успешно применяется в США. Однако нельзя сказать, что это чисто американский феномен. В Европе, где трудовое законодательство препятствует увольнению сотрудников, фрилансерство распространено еще больше. В основном речь идет о людях, занимающих на рынке труда нижний и средний уровни управления. В сфере услуг Красноярска привлечение суперфрилансеров скорее исключение, чем правило. Однако использование такого метода организации менеджмента высшего персонала позволяет получить максимально эффективное управление при относительно краткосрочных финансовых издержках. Как правило, суперфрилансер привлекается на предприятие при открытии или при необходимости проведения структурных изменений. Примером таких заведений в Красноярске могут быть ресторан-бар «Облака» или развлекательный комплекс для детей «Шалтай-болтай». Договор заключается на год–два, после его окончания дела передаются штатному менеджеру управленческого звена или

видится важным создание и применение на предприятии двухуровневой системы управления, в соответствии с которой один из управляющих занимался бы стратегическими вопросами, а другой – текущими

TP-index является простым и надежным способом оценки работы предприятий. Логика проста – чем выше показатель индекса, тем эффективнее компания

непосредственно учредителю. Так, при налаженном бизнесе необходимость в суперфрилансере со временем исчезает, а собственник получает экономию на издержках.

Другой инновационный способ организации управления на предприятии сферы услуг – реализация принципиально иной системы управления. На современном этапе развития экономики на предприятиях нередко возникает такая ситуация, при которой бóльшая часть времени руководства уделяется решению текущих задач, нежели решению проблем стратегического менеджмента [5]. В этой связи видится важным создание и применение на предприятии двухуровневой системы управления, в соответствии с которой один из управляющих занимался бы стратегическими вопросами, а другой – текущими.

Под началом управляющего, занимающегося текущими вопросами, объединяют те подразделения, которые уже обладают стабильным экономическим положением и доходом. Подразделения, связанные с инновационной деятельностью и развитием отдельных стратегических зон хозяйствования, находятся под руководством стратегического управляющего. То есть на предприятии формируется двойная структура управления с выделением конкретного управленческого потенциала как на текущие, так и (что самое главное) на стратегические задачи. Примеры реализации подобного вида управленческой стратегии на рынке Красноярска нередки, правда, зачастую продиктованы необходимостью искусственного дробления бизнеса для удобства бухгалтерского и налогового производства.

Организация труда линейного персонала – важный вопрос на любом предприятии сферы услуг. Реальность такова, что официанты в зале ресторана или аниматоры на детской площадке должны находиться всегда, а вот поток посетителей распределяется неравномерно в течение дня или недели. От этого страдает в конечном счете собственник, ведь при постоянных затратах товарооборот и нагрузка на персонал различны.

В качестве инновационного решения данного вопроса можно рассмотреть реорганизацию

особенности

рабочего процесса в красноярском развлекательном комплексе для детей «Экватор». Для эффективной организации трудового распорядка линейного персонала там была использована система TP-index. TP-index (Turnover-to-Personnel index) показывает отношение оборота предприятия за год к среднесписочному количеству сотрудников. Индекс является одним из многих относительных показателей, которыми несколько десятилетий пользуются в Европе и Америке для оценки эффективности существующей системы управления и бизнес-модели [6]. История умалчивает имя автора этого показателя. TP-index является простым и надежным способом оценки работы предприятий. Логика проста – чем выше показатель индекса, тем эффективнее компания.

Для реализации в развлекательном комплексе был взят за основу главный принцип технологии: персонал занимается только основными обязанностями и трудится все отпущенное на работу время. За год на предприятии прошли следующие принципиальные изменения: количество сотрудников было сокращено, при этом нагрузка на каждого отдельно взятого сотрудника увеличилась, предприятие перешло на почасовой способ оплаты труда, а вместо сменного графика работы установили гибкий плавающий. Увеличение нагрузки и изменение графика компенсировали увеличением стоимости часа, которое стало возможным благодаря сокращению штата.

Есть стимул – есть доход

Мотивация – третья важная функция менеджмента. При работе с персоналом она важна как нигде, тем более, если речь идет о сфере услуг и общественном питании. Уже стандартным становится использование на предприятиях общественного питания Красноярска метода «Тайный гость», когда под видом обычного посетителя оценку работы персонала проводит специалист.

По-настоящему уникальными для рынка сферы услуг можно считать два конкретных способа мотивации персонала в Красноярске. Так, в стейк-баре «Теленок Табака» лучшие сотрудники

обмен информацией позволит руководителям стать ближе к подчиненным, получить от них ту информацию, которую они бы не рискнули передать при личной встрече или во время рабочего процесса

имеют право представлять честь заведения на соревнованиях по футболу. Команда стейк-бара – несомненный лидер среди игр между заведениями города, потому быть членом команды не только большая ответственность, но и честь. Реализация подобного вида мотивации позволяет увеличить срок работы сотрудника в компании, формирует командность и позволяет получить эмоциональную и физическую разгрузку. В то же время, для ресторатора это бюджетный вариант стимулирования персонала, т.к. форму футболистам предоставляют компании-партнеры (поставщики напитков для бара), а поле для игры арендуется в наиболее свободное время.

Второй способ – материальный. В настоящее время по Трудовому кодексу сотрудник должен работать не больше 40 часов в неделю, это примерно 168 часов в месяц. Если же сотрудники работают больше, организация должна платить за дополнительные часы в двойном размере. Такой подход крайне невыгоден для предпринимателя, т.к. резко увеличивает расходы на персонал при относительно стабильном товарообороте. Поэтому на многих предприятиях сферы услуг по согласию с работником все «лишние» часы оплачиваются по договору совместительства. Такой подход позволяет «ударникам» трудиться и по 200 часов в месяц, но при этом предприниматель не несет увеличенных расходов на оплату труда.

Еще один возможный способ материального стимулирования персонала – переложить финансирование программ мотивации на другую заинтересованную сторону. Примером реализации такого метода мотивации является сотрудничество красноярского представительства компании Bacardi с местными рестораторами. Среди всех клиентов компании был объявлен конкурс, по результатам которого премию в 5 тыс. руб. получит тот официант, который за три месяца продаст больше коктейлей с оригинальным напитком. В такое соревнование активно подключились и сами рестораторы, ведь косвенно сравнивались не только официанты, но и заведения в целом. Результатом акции стал значительный рост продажи коктейлей на основе оригинального напитка.

собственности

Любые изменения, даже самые инновационные, могут пройти на предприятии впустую, если не будет организован эффективный контроль. Контроль – функция менеджмента, обеспечивающая объективную оценку реализации изменений. В таких отраслях, как общественное питание, розничная торговля или индустрия развлечений, оплата труда – одна из главных статей расходов. Сделать так, чтобы сотрудники работали продуктивнее по мере приобретения опыта сложно. В этих сферах работодатель традиционно платит немного и готов к тому, что работники надолго у него не задержатся. Вопрос качества предоставления услуг всегда при этом остается на первом месте. В последние годы благодаря налаженной системе оценки некоторым красноярским компаниям удается добиться заметных результатов.

Так, метод «Тайный гость» используется достаточно часто в заведениях общественного питания города. Однако в большинстве случаев сотрудника, обслуживавшего такого «гостя», премируют либо лишают бонуса на основе анкеты, заполненной посетителем. Несколько измененный вариант реализован в сети заведений «Bellinigroup»: после посещения заведения «гостем» анкета передается управляющему. На основании данных анкеты, записей камер видеонаблюдения и временных отметок о движении заказа в кассовой системе составляется общий порядок действий сотрудников заведения, синхронизированный по времени и действиям. Такая картина обладает большей наглядностью и позволяет сотрудникам со стороны оценить сильные и слабые места в своей работе. Кроме того, подобное дублирование позволяет отсечь недобросовестных «тайных гостей» и повышает у сотрудников доверие к данному методу оценки. Ведь не секрет, что многие линейные сотрудники считают, что «Тайный гость» – это очередной повод руководителя сэкономить на оплате труда персонала за счет штрафов и вычетов.

В развлекательном комплексе для детей «Экватор» была предложена к реализации система, позволяющая оценить качество труда не линейного персонала, а административно-управленческого.

Реализация выглядит следующим образом: на корпоративном портале комплекса, для сотрудников открывается раздел, где они могут оценить эффективность труда своих руководителей – администраторов, директоров, менеджеров. При этом помимо стандартного ранжирования и выставления оценок обязательным условием является наличие описательных комментариев с пояснением, почему тот или иной управленец эффективен или, наоборот, подчиненные считают его непрофессионалом. Сама идея реализации такого проекта не нова – аналог достаточно популярен в США [7]. На сайте SpeakTruthToBoses.com тысячи американских служащих оставляют отзывы, пожелания и благодарности своим руководителям. У проекта есть очевидные минусы: нередко подчиненные не могут объективно оценивать качество труда своих руководителей. Но с другой стороны есть и явные плюсы – подобный обмен информацией позволит руководителям стать ближе к подчиненным, получить от них ту информацию, которую они бы не рискнули передать при личной встрече или во время рабочего процесса.

Вывод

В новых условиях современного рынка конкуренция товаров и услуг трансформируется в конкуренцию организаций, в соперничество управленческих знаний, искусства и мастерства управления. Это объясняется тем, что мир вступил в эпоху «интеллектуальной экономики» или «экономики знаний», где основными источниками благосостояния и ведущими факторами производства становятся инновации и творческие (интеллектуальные) достижения людей.

Таким образом, в результате проведенного исследования установлено, что использование инновационных методов при реализации основных функций менеджмента персонала позволяет предприятиям сферы услуг г. Красноярска эффективно реализовывать стратегическое управление в условиях меняющейся экономики.

Литература

1. Кнапп А. Инновационный парикмахер, или как заработать на бесплатной услуге // Forbes. – 2012. – №6.

2.Руденко П. Сетевая проверка // Forbes. – 2013. – № 4.
3. Составлен «топ-5» дорогих предложений на рынке труда Красноярска [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://krasnoyarsk.dkvartal.ru/news/sostavlen-top5-dorogix-predlozhenij-na-rynke-truda-krasnoyarska-236754952.
4. Миллер М. Внештатники высшего звена // Harvard Business Review Россия. – 2012. – №№6–7.
5. Жихарев К.Л., Мельников С.Б., Мельникова Н.С. Инновационное управление развитием. – СПб: Питер, 2007.
6. Мамедова Д. Лучше меньше //Коммерсантъ, Секрет Фирмы. – 2013. – № 7.
7. Хилл Л., Лайбнек К. Коллективная оценка работы руководства // Harvard Business Review Россия. – 2012. – № 3.

КЭ

Evgeniy S. Shironin
Postgraduate student , Institute of Trade and Economics

Natalya N. Gnedykh
Candidate of Science, Economics, Associate Professor of Institute of Trade and Economics,
Siberian Federal University

Innovative personnel management at service companies of Krasnoyarsk

Abstract

The authors consider implementation of process innovations in terms of basic functions of personnel management at service companies.

Keywords: service industry, innovations, organisation, motivation, freelancer, small business, labour market, knowledge economy